

STRATEŠKO PLANIRANJE I ODNOSI S JAVNOŠĆU U KULTURI: PRIMJER GDK-A „GAVELLA”

Karolina Zelenika :: Tanja Grmuša :: Jelena Jurišić

PRETHODNO PRIOPĆENJE / DOI: 10.20901/ms.9.18.5 / PRIMLJENO: 15.04.2018.

SAŽETAK Kazališta, baš kao i tvrtke u korporativnom sektoru, imaju zadatak informiranja i održavanja odnosa s publikom. Za navedene zadaće pretežno su zaduženi odjeli marketinga, odnosno s javnošću ili pak propagande. Upravo zbog specifične organizacije odnosa s javnošću u kulturi, u suradnji s Gradskim dramskim kazalištem „Gavella”, provedena su dva kvalitativna i jedno kvantitativno istraživanje. Cilj prvog istraživanja bio je metodom dubinskog intervjua utvrditi kako djelatnici GDK-a „Gavella” doživljavaju stratešku komunikaciju kazališta. Nadalje, cilj drugog istraživanja, u kojemu je korištena metoda fokus-grupa, bio je analizirati imidž GDK-a „Gavella” te recepciju predstava kao programskog sadržaja kod publike. Konačno, cilj trećeg istraživanja, provedenog metodom ankete, bio je ispitati obilježja i preferencije publike GDK-a „Gavella”. Zaključci istraživanja pokazuju dvosmjernan utjecaj: imidža kazališta na očekivanja gledatelja putem repertoara te strateške komunikacije na imidž kazališta.

KLJUČNE RIJEČI

IMIDŽ, KAZALIŠNA PUBLIKA, KAZALIŠNI RAZGOVORI, KULTURA, ODNOSI S JAVNOŠĆU U KULTURI, STRATEŠKO PLANIRANJE

Bilješka o autoricama

Karolina Zelenika :: diplomirala na studiju komunikologije Hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu te na studiju sociologije Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu ::

karolina.zelenika@gmail.com

Tanja Grmuša :: Poslovno veleučilište Zagreb :: tanja.grmusa@pvzg.hr

Jelena Jurišić :: Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu :: jjurisc@hrstud.hr

Članak donosi prikaz dijela rezultata istraživanja nastalog u sklopu diplomskog rada *Važnost javnosti u strateškoj komunikaciji kulturnih institucija: primjer GDK „Gavella”* Karoline Zelenika izrađenog i obranjenog 28. rujna 2017. pod mentorstvom doc. dr. sc. Jelene Jurišić i dr. sc. Tanje Grmuša na Hrvatskim studijima Sveučilišta u Zagrebu.

STRATEŠKO PLANIRANJE U KULTURNIM INSTITUCIJAMA

Upravljačke vještine sve su traženije u umjetničkoj praksi, dok je u akademskom obrazovanju kulturni menadžment novija znanstvena disciplina koja se proučava na brojnim fakultetima i visokim učilištima. U području ekonomije upravljanje podrazumijeva različita umijeća planiranja, organiziranja, nadziranja i odlučivanja, a kako se ista umijeća implementiraju u području kulture pokazuju razmatranja teoretičara kulturnog menadžmenta. Jadran Antolović (2009: 22-27) tako naglašava da se kulturni menadžment kao umijeće stvaranja, promidžbe i potrošnje kulturnih proizvoda profilirao onda kada je kultura istupila na tržište kao proizvod koji se prodaje potrošačima.

U Hrvatskoj se tržišni oblik kulture počeo razvijati tek od njezina osamostaljenja, pa potreba za proučavanjem kulturnog menadžmenta ne začuđuje. Kontekst tranzicije kao ekonomske i liberalne prilagodbe od planskog k tržišnom gospodarstvu analizirala je Andrea Zlatar (2008: 12-14), navodeći nekoliko problema koji su zahvatili hrvatski prostor kulture. Tako se, prema Zlatar, turbulentna vremena umjetnosti konkretno odnose na neuspješno provedenu tranziciju, tj. privatizaciju u kulturi, na izostanak realizacije kulturne politike, smanjenje proračuna te na nedovoljnu potrošnju i participaciju javnosti. Da se i desetak godina kasnije kultura još suočava s potonjom poteškoćom, može se uvidjeti i u dvjema aktualnim kulturnim strategijama. Naime, prema *Strategiji kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.* (Grad Zagreb, 2015) u Zagrebu djeluje 7 javnih gradskih kazališta i 53 nezavisna kazališta koja, osim drugih razvojnih prepreka, bilježe i izostanak strateških planova i nedostatak strategije namijenjene za razvoj publike. Također, u okviru razvoja kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje, *Strateški plan Ministarstva kulture 2018. – 2020.* (Ministarstvo kulture, 2017) kao poseban cilj ima sudjelovanje u kulturi i razvoj publike, i to novim modelima programa koji će javnosti biti dostupniji i bliži. Osim što je sustavan pristup u današnjim kompleksnim i dinamičnim uvjetima neophodan, na aktualne izazove kulturne institucije mogu odgovoriti primjenom strateškog planiranja.

Pojmovi kao što su „strategija” i „strateško razmišljanje” asocijativno se povezuju s vojskom i planom ratovanja, odakle su ti izrazi preuzeti. U komuniciranju i odnosima s javnošću strateško razmišljanje, prema Damiru Jugi (2012: 9, 313-315), nametnulo se pak samo od sebe, napose u nepredvidivoj ekonomskoj i socijalnoj okolini. Kao što se točnost podrazumijeva u računovodstvu, ističe Lester R. Potter (2008: 13, 72), tako se i pridjev „strateški” pripisuje komunikacijskom planu kao idejnom dokumentu mjerljivih komunikacijskih djelovanja koji prate misiju i viziju te ciljeve organizacije. Proces upravljanja komunikacijom u praksi pretežno se provodi u četiri koraka: definiranje problema, planiranje i kreiranje programa, djelovanje i komuniciranje te ocjenjivanje programa (Tafr-Vlahović, 2012: 224). Ipak, za strateško planiranje presudan je položaj menadžmenta unutar organizacije. Naime, Anne Gregory (2006: 18) upozorava kako se strateški odnosi s javnošću mogu primijeniti jedino kada je menadžment dio „dominantne koalicije” u organizaciji. Na taj način strateškim planiranjem kulturne institucije mogu odgovoriti na aktualne izazove, što posebno naglašavaju Sanjin Dragojević i Milena Dragičević Šešić (2008: 121-122), navodeći razvoj publike i širenje tržišta te pozicioniranje u javnosti kao neke od strategija programsko-organizacijskog razvoja. Međutim, prema raznim, ali više-manje istovjetnim,

koracima strateškog planiranja brojni autori započinju upravo fazom istraživanja, tj. analizom situacije, organizacije i javnosti.

Sustavan pristup mjerenju i evaluaciji u odnosima s javnošću razvio je Grunig (2010: 130-132), izdvajajući programsku, funkcionalnu, organizacijsku i društvenu razinu analize. Iako se u svrhu povećanja učinkovitosti institucije te razine međusobno nadopunjuju, neka razlikovna obilježja moguće je odrediti. Tako se, prema navedenom autoru, na programskoj razini analize ispituju postojeći i potencijalni dionici u okviru komunikacijskih programa, kao što su odnosi s medijima, zajednicom ili zaposlenicima. S druge strane, funkcionalnom analizom ocjenjuje se koherentnost i funkcija odnosa s javnošću, dok se, s tim u vezi, na organizacijskoj razini vrednuje doprinos odjela odnosa s javnošću u cjelokupnoj učinkovitosti institucije. Konačno, društvena razina analize proučava utjecaj koji institucija ima prema vanjskoj okolini. Uspješnost strateškog planiranja i osmišljavanje komunikacijskih planova stoga uvelike ovisi i o prethodnom ispitivanju vanjske te unutarnje okoline. Tako je u kontekstu nedovoljne kulturne potrošnje, a s ciljem razvoja publike i javne prepoznatljivosti, predmet istraživanja ovog rada kazališna publika i strateška komunikacija odnosa s javnošću na primjeru Gradskog dramskog kazališta „Gavella“.

GRADSKO DRAMSKO KAZALIŠTE „GAVELLA“

Kazalište „Gavella“ radom započinje 1953. kada je redatelj, glumac i dramski pedagog Branko Gavella sa svojim istomišljenicima, glumcima i redateljima osnovao Zagrebačko dramsko kazalište. Gavella je novim kazalištem, smještenim na adresi Frankopanska 10, donio na scenu suvremeni dramski repertoar s glumcima kao angažiranim sudionicima i glavnim elementima predstave (Banović, 2013: 200-203). Dosad je kazalište imalo preko 300 izvedenih premijera, a današnji puni naziv u spomen na svog osnivača dobilo je 1970. godine.

Kao kulturna institucija kazalište također oblikuje svojevrсни korporativni identitet kako bi temeljnim vrijednostima, misijom i vizijom održavalo koheziju unutar organizacije te jačalo prepoznatljivost u javnosti. Iako se prema povijesti nastanka može reći da je jedna od vrijednosti kazališta „Gavella“ slobodan duh te avangardan pristup, na službenoj internetskoj stranici mogu se iščitati druge dvije temeljne vrijednosti. Prva je aktivno promišljanje o aktualnom društvenom okruženju, dok se kao druga vrijednost navodi ustrajnost i optimizam unatoč političkim nepravilnostima i kriznim situacijama (Gradsko dramsko kazalište „Gavella“, 2018). S druge strane, misija jedne kazališne kuće opisuje djelovanje i određuje poslove kojima se ustanova obraća svojoj publici (Lukić, 2006: 175). Redovitim pripremanjem premijernih predstava i održavanjem aktualnih predstava ispunjava se najvažnija misija kazališta kojom se dolazi do željene budućnosti, tj. vizije. U institucijama vizija odgovara na pitanja što se želi postići ili kamo se želi stići, a proizlazi iz svrhe postojanja i temeljnih vrijednosti, postavljajući pritom ambiciozne, ali realne ciljeve (Collins i Porras, 1996). Budući da je konkurencija u glavnom gradu Hrvatske velika, kazalište „Gavella“ ima viziju postati najcjenjenijom i najpostojanijom kazališnom kućom u Zagrebu i Hrvatskoj (Gradsko dramsko kazalište „Gavella“, 2018).

Međutim, pri strateškom planiranju potrebno je pomoću SWOT analize (analize okruža) promotriti i trenutnu situaciju u kojoj se institucija nalazi. Prepoznavanje snaga i slabosti kao unutarnjeg te prilika i prijetnji kao vanjskog stanja korisno je kako bi kazališna kuća pojednostavila i sažela činjenice koje se odnose na unutarnju organizaciju, resurse, proizvode i poslovanje (Lukić, 2006: 178). Tako se među snagama kazališta „Gavella” ističu: dugogodišnja povijest i tradicija, profesionalan i priznat ansambl, raznolikost programskog sadržaja, vlastite bravarske i stolarske radionice za potrebe scenografije, suradnja sa srednjim školama radi lektirnih predstava te posjećenost i priznatost Gavellinih večeri i Gavella Fair festivala. Nadalje, nekoliko slabosti koje su dugo otežavale put prema viziji kazališta u međuvremenu se rješavaju, a odnose se na nedostatak klimatizacijskih uređaja u dvorani te druge scene za dodatan raspored predstava, kao i za redovite i generalne probe. S druge strane, prilike se svakako ukazuju u fondovima Europske unije, u smislu mogućeg financiranja infrastrukturnih projekata, te putem suradnji s nekoliko srednjoškolskih i studentskih portala. Također se može izdvojiti i članstvo u najjačoj europskoj kazališnoj mreži, u Europskoj kazališnoj konvenciji (European Theatre Convention), koja promovira i potiče dijalog, povezivanje i razmjenu. Na kraju, kontinuirana opasnost, više u vidu neizravne konkurencije, prisutna je u načinima provođenja slobodnog vremena, što se ponajprije odnosi na mlađu generaciju i sveprisutne nove medije. Jednako tako, vanjske neprilike za javna kazališta predstavljaju i česti sukobi različitih ideoloških opredjeljenja te politička nestabilnost na kulturnoj sceni, a sve se više osnivaju i neovisna kazališta u privatnom vlasništvu. Na taj način SWOT analiza (analiza okruža) prije provedbe formativnih i evaluacijskih istraživanja omogućuje detaljniji uvid u unutarnje i vanjsko stanje institucije, što doprinosi i razumijevanju konačnih rezultata.

ISTRAŽIVANJE KAZALIŠNE PUBLIKE I ODNOSA S JAVNOŠĆU

U sva četiri segmenta analize okruža prožima se publika kao nerazdvojiva sastavnica izvedbeno-scenske umjetnosti. Odlike publike, kao što su sociodemografska obilježja, ponašanja i emocije, te njezina recepcija programskog sadržaja važni su za razvoj teatrologije kao discipline, ali i za strateško planiranje u kazalištima kao kulturnim institucijama. Na tom tragu, unutar organizacije, nameće se i nužnost samovrednovanja djelatnosti i strateške komunikacije odjela odnosa s javnošću.

Da je istraživanje publike itekako vrijedna zadaća teoretičara i praktičara u kulturi, ističe ugledni teatrolog Nikola Batušić (1992). On je već 80-ih godina prošloga stoljeća ukazivao na nedostatan interes za kazališnu publiku jer je u znanosti dominirala tradicionalistička struja prema kojoj je povijest kazališta temeljni predmet proučavanja, dok je ona manje jaka, sociološka tendencija istraživanja s interdisciplinarnim pristupom, za nemarena. S druge strane, u suvremenom dobu kazališnu publiku proučava Darko Lukić (2009), koji u pregledu aktualnog stanja izdvaja upravo interdisciplinarna istraživanja. Tako se u okviru marketinga i kulturnog menadžmenta kazališna publika pretežno ispituje putem podataka o brojnosti i strukturi gledatelja, dok se proučavanjem razmjene informacija bave komunikologija, strukturalizam i semiotika. Lukić pritom navodi kako su za razumijevanje publike nužna znanja iz svake od navedenih disciplina. Kao problem au-

tor ističe nedostatak preciznih alata i prihvaćene metodologije koja bi se primjenjivala za istraživanje publike, kao što se kod komunikacijskih znanosti može istraživati, primjerice, televizijska publika.

Međutim, Ozana Iveković (2009) pokazuje kako publika kao predmet empirijskih istraživanja ipak nije rijetka pojava. Riječ je prije svega o inozemnim istraživanjima, gdje se posebno ističu tzv. kazališni razgovori (engl. *theatre talks*) kao prilagođena metoda fokus-grupe za istraživanje publike. Naime, švedski teatrolog Willmar Sauter (2000) osmislio je takvu vrstu razgovora tijekom istraživanja kazališne sezone 1982./1983. u Stockholmu kada su nakon svake izvedbe skupine gledatelja provele određeno vrijeme u zajedničkoj diskusiji. Na šest izvedbi tako je ukupno sudjelovalo 175 gledatelja formiranih u 25 homogenih grupa. Daljnjom primjenom Sauter je kazališne razgovore etablirao kao pozitivne i neposredne rasprave od iznimne koristi za kazališne kuće, što pokazuju i druga nedavno provedena istraživanja. Naime, njegovu metodu od 90-ih godina prošloga stoljeća kontinuirano primjenjuje Rebecca Scollen (2007), koja je kazališne razgovore adaptirala za australske sudionike koji vrlo rijetko ili uopće ne posjećuju kazalište. Komunikacijskim rječnikom preciznije rečeno, na taj se način mogu ispitati potencijalni dionici organizacije, njihove reakcije, interpretacije i razumijevanje izvedbi, kao i utjecaji te razlozi odlaska na kazališnu predstavu. Također, istraživačice Anja Mølle Lindelof i Louise Ejgod Hansen (2015), koristeći metodu fokus-grupe na danskoj publici, zaključuju kako se kazališni razgovori mogu uspostaviti kao model razvoja kazališne publike. Štoviše, taj društveni događaj poslije izvedbe obogaćuje cjelokupno iskustvo publike, dok su istovremeno povratne informacije sudionika fokus-grupe indikativne za kazališne djelatnike (Hansen, 2015).

Istraživanje publike i kazališta u Hrvatskoj pokrenula je Vitomira Lončar (2008) svojim istraživačkim izvješćem „Kazalište u Hrvatskoj i mladi (1950 – 2007)” za koje ističe kako je primjer prvog reprezentativnog istraživanja tržišta, a riječ je anketnom ispitivanju učenika zagrebačkih srednjih škola u dobi od 14 do 18 godina. Lončar je tako zaključila kako su još vidljive posljedice kulturne tranzicije i neadekvatne kulturne politike, uz sve veću popularnost ostalih zabavnih, medijskih sadržaja. Kvantitativnu metodu ankete koristili su i Damir Jugo, Mario Aunedi Medek te Lovorka Mihanović (2015) kako bi ispitali stavove i mišljenja publike opernog programa Hrvatskog narodnog kazališta, a pitanja su se odnosila na njezinu sociodemografsku strukturu te na izvedbena očekivanja i način komunikacije s HNK-om. Drukčiji cilj u istraživanju publike postavile su Ana Pap, Jasmina Dlačić i Marija Ham (2017) kada su anketnim upitnikom među gledateljima Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku i Hrvatskog narodnog kazališta Ivana pl. Zajca u Rijeci ispitivale faktore koji utječu na njihov ponovni posjet kazalištu.

Za strateško planiranje važno je, osim kazališne publike, ispitati i odjele marketinga i odnosa s javnošću. S ciljem proučavanja uloga, aktivnosti i učinkovitosti tih odjela Heath McDonald i Paul Harrison (2002) proveli su dubinske intervjuve s djelatnicima 12 organizacija izvedbenih umjetnosti u Australiji. Rezultati su pokazali kako navedeni odjeli u većoj mjeri koriste dvosmjernu i proaktivnu komunikaciju kao tehnike odnosa s javnošću koje su strateški osmišljene te lako primjenjive. Ipak, samo nekoliko organizacija razlikuje odnose s javnošću od marketinga, dok ostale aktivnosti tih područja smatraju nerazdvojivima i

vrlo sličnima. McDonald i Harrison naglašavaju da takvo razmišljanje proizlazi iz nedovoljnog iskustva i nekompetentnosti djelatnika da provedu konkretne marketinške aktivnosti, poput istraživanja i segmentacije tržišta. S druge strane, funkcionalnost i učinkovitost službenih mrežnih stranica kazališta, kao jedne vrste marketinške komunikacije, kod nas su ispitali Mirna Leko-Šimić i Antun Biloš (2017). Na primjeru sedam hrvatskih nacionalnih kazališta i triju gradskih kazališta, a s ciljem otkrivanja mišljenja mladih o sadržaju pojedinih kazališnih mrežnih stranica te njihovih preferencija, studenti su se u kontroliranim uvjetima slobodno koristili mrežnim stranicama kazališta nakon čega su ispunjavali upitnik o iskustvu. Na tom tragu, dok akademski razvoj kulturnog menadžmenta, komunikacije i marketinga u Hrvatskoj polako napreduje, empirijski radovi iz pojedinačnih kulturnih sektora tek se naziru.

METODE ISTRAŽIVANJA

U znanstvene i pragmatične svrhe, u suradnji s Gradskim dramskim kazalištem „Gavella“, provedena su metodološki različita istraživanja. Iako su se kvalitativna i kvantitativna istraživanja u znanosti tradicionalno smatrala međusobno suprotstavljenim pristupima, znanstvenice Christine Daymon i Immy Holloway (2011: 12) naglašavaju kako su neka istraživačka pitanja pogodna za jednu odnosno drugu vrstu istraživanja, pa se metode u interaktivnom odnosu trebaju prihvatiti ravnopravno. Tako je cilj prvog istraživanja, provedenog metodom dubinskog intervjua, bio utvrditi kako djelatnici GDK-a „Gavella“ doživljavaju stratešku komunikaciju kazališta. Nadalje, cilj drugog istraživanja, u kojem je korištena metoda fokus-grupa, bio je analizirati imidž GDK-a „Gavella“ te recepciju predstava kao programskog sadržaja kod publike. Konačno, cilj trećeg istraživanja bio je ispitati obilježja i preferencije publike GDK-a „Gavella“, pri čemu je korištena metoda ankete. Pojedinačni rezultati u nastavku iznijet će se poslije svakog istraživanja, dok će komparativna analiza rezultata te cjelokupna važnost i prednosti kombinirane metodologije biti izloženi u zaključnom dijelu rada.

DUBINSKI INTERVJUI

Kvalitativne metode svojstvene su interpretativnim istraživanjima o stvaranju značenja, uvjetima i odnosima moći, pa u tom smislu Daymon i Holloway (2011: 10-12, 14) ističu kako je cilj takvih istraživanja u odnosima s javnošću otkriti značenje koje praktičari pridaju svojim aktivnostima te razumjeti posljedice njihove komunikacije kod zajednice, organizacija ili javnosti. Ipak, poteškoće koje autorice izdvajaju odnose se na eventualnu subjektivnost, nemogućnost generalizacije te na ograničenu transparentnost i ponovljivost.

Za ovaj dubinski intervju korištena je strukturirana forma u vidu unaprijed smišljenih pitanja kako bi se ispitali dublji razlozi određenih mišljenja, ponašanja i motiva. Uzorak u istraživanju je namjerni jer je intervjuu pristupilo dvoje djelatnika koji čine odjel marketinga i odnosa s javnošću navedenoga kazališta. Razgovor je, uz njihovu suglasnost, sniman

mobitelom kako bi se prikupljeni podaci metodom sinteze raščlanili u nekoliko složenih tematskih cjelina koje su, naposljetku, obrađene metodom eksplikativne analize.

Predmet istraživanja dubinskim intervjuom jest strateška komunikacija odjela marketinga i odnosa s javnošću GDK-a „Gavella”. Navedeni je odjel organizirana jedinica unutar GDK-a „Gavella” zadužena za osmišljavanje i provođenje marketinških aktivnosti, kao i za komunikaciju s različitim javnostima. U ovom istraživanju strateška komunikacija definira se kao osmišljena i planirana komunikacija koja postavljanjem dugoročnih ciljeva te predviđanjem prilika i prijetnji osigurava učinkovite rezultate (Jugo, 2012: 313-315). Također, na ovom mjestu valja odrediti i pojmove identiteta te imidža organizacije. Naime, prema Emmi Wood (2007: 115-117) korporativnim identitetom može se upravljati, a sadržan je u onome što organizacija, namjerno ili nenamjerno, odašilje putem različitih znakova, dok imidž predstavlja sliku organizacije u umu publike, na što se može samo utjecati.

Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi kako djelatnici marketinga i odnosa s javnošću doživljavaju stratešku komunikaciju GDK-a „Gavella”. Specifični ciljevi koji proizlaze iz općeg cilja jesu sljedeći:

- >ispitati percepciju identiteta u strateškoj komunikaciji GDK-a „Gavella” kod djelatnika odjela marketinga i odnosa s javnošću
- >analizirati poimanje strateške komunikacije GDK-a „Gavella” kod djelatnika odjela marketinga i odnosa s javnošću
- >istražiti i analizirati poziciju i ulogu publike kao kulturne javnosti u strateškoj komunikaciji GDK-a „Gavella”.

Prema ciljevima istraživanja postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

- >Kako djelatnici u odjelu marketinga i odnosa s javnošću percipiraju identitet GDK-a „Gavella”?
- >Kakve su prakse i iskustva djelatnika odjela marketinga i odnosa s javnošću s dosadašnjom strateškom komunikacijom s publikom?
- >Koja je, prema djelatnicima odjela marketinga i odnosa s javnošću, uloga publike u strateškoj komunikaciji?

Percepcija identiteta GDK-a „Gavella”

Identitet GDK-a „Gavella” sažet je u samom imenu. Naime, GDK „Gavella” djelatnici prvenstveno opisuju kao dramsko i gradsko kazalište čiji je vlasnik Grad Zagreb, a koje izvodi klasične i suvremene autore.

Kazalište je izgrađeno po Gavellinom rukopisu, po klasičnom repertoaru i propitivanju klasike te otvorenosti prema recentnim, prvenstveno prema domaćim, ali i stranim autorima. (Zapovjerenik 2)

Nadalje, djelatnici identitet usko povezuju s imidžem koji definiraju kao prepoznatljivu predodžbu javnosti o instituciji koja prodaje kulturni proizvod i na kojem treba sustavno

raditi. Tako imidž jednog kazališta prvenstveno polazi od dobre interne organizacije, komunikacije i složenosti koja se preko svih zaposlenih odražava i izvana.

Imidž kazališta određuje imidž svih njegovih glumaca i retorika kojom govore u javnosti, te retorika i imidž ravnatelja i svih zaposlenika, od blagajnika do biljetera koji su prvi i drugi dodir s publikom, preko osobe koja radi moj posao, a to je prvi korak s novinarima. (Zaposlenik 1)

S druge strane, odgovarajući na pitanje o potencijalno drukčijoj predodžbi publike, djelatnici su se složili kako javnost učestalo razmišlja o GDK-u „Gavella” kao ozbiljnom kazalištu, što se s vremenom ipak promijenilo. Naime, ističu kako već duže vrijeme odabiru suvremene autore i novije pristupe izvedbi, čime bi kazalište trebalo postati otvorenije svim generacijama.

Imidž kazališta jest da je to klasično kazalište s klasičnim repertoarom za publiku koja vrlo često ide u kazalište i propituju kazalište s klasičnog rakursa. (...) Mi se odabirom repertoara i pristupom izvedbi, tj. režijom, scenografijom, dramaturgijom i tako dalje, pokušavamo približiti mlađoj publici. (Zaposlenik 2)

Ponekad mi se čini da nas prati glasi ozbiljnog kazališta, ali mislim da bismo mi voljeli imati tendenciju da smo otvoreniji nekim novim i modernijim formama. Radimo na tome da postanemo kazalište za sve generacije tako da mladi ljudi koji izauđu iz srednje škole, koji više zapravo ne moraju odlaziti u kazalište, dolaze i dalje zato što žele. (Zaposlenik 1)

S obzirom na dugotrajno iskustvo rada u GDK-u „Gavella” (jedan zaposlenik ima 22 godine iskustva rada, a drugi 36 godina) zaposlenici potvrđuju postupne promjene imidža od klasičnog i dramskog do suvremenijeg i modernijeg pristupa.

Praksa i iskustva u strateškoj komunikaciji

Komunikacija GDK-a „Gavella” s publikom odvija se putem različitih formi i medija. Djelatnici tako istižu korištenje tradicionalnih medija kao što su televizija, radio i tisak te novih medija poput društvenih mreža. Djelatnici izdvajaju i službenu mrežnu stranicu kazališta koja je redovito ažurirana. Od promotivnih kanala kazalište ponajviše koristi velike (*jumbo*) plakate, a učestali su i *city light* plakati na tramvajskim stanicama. Djelatnici su istaknuli kako se nijedno sredstvo komunikacije ne izdvaja od ostalih po uspješnosti, već je djelotvorna samo kombinacija svih jer nema jedinstvenog pristupa svim ciljanim skupinama. Ipak, specifičan kanal komunikacije jest YouTube kao ažuran i multimedijjski profil s informacijama o premijernim predstavama, kao i videouradcima s proba. Također je važna i usmena predaja (engl. *word of mouth*), gdje sama publika međusobno izmjenjuje mišljenja o pojedinoj predstavi i tako promovira dobru predstavu.

Radimo videa za predstave za koje se trudimo da budu dostupni čak i mjesec dana prije premijere. Mislim da publiku treba informirati o tome što se radi, koji redatelj i glumci rade predstavu te ih na taj način i educirati. (Zaposlenik 1)

Pokušavamo biti prisutni u svim medijima. Starija publika je manje na društvenim mrežama i internetu, pa je do njih lakše doprijeti televizijskom ili radijskom reklamom, dok su mlađoj publici nezamjenjiva vari-janta društvene mreže koje su za njih puno efikasnije, brže i dostupnije. (Zaposlenik 2)

Uloga odnosa s javnošću u GDK-u „Gavella“ vrlo je značajna. Osoba zadužena za odnose s javnošću obavlja mnoštvo zadataka, među kojima je ažuriranje službene stranice, dogovaranje oko vođenja društvenih mreža s agencijom, kontaktiranje novinara uoči premijere, planiranje intervjua, koordinacija s dizajnerima plakata, fotografom, producentima i dramaturgom te organiziranje dana premijere i koordinacija gostiju te pripremanje tzv. *press clippinga*.

Nadalje, strateška komunikacija GDK-a „Gavella“ ogleda se u organiziranju raznih festivala. Manifestacijama se ponajprije okupljaju najbolja kazališna ostvarenja u Hrvatskoj i regiji, pomaže se mladim dramskim umjetnicima te se uspostavlja odani odnos s publikom tako da se nagrađuje pretplatnike i povezuje s mladima kao budućim gledateljima. Od kazališnih aktivnosti djelatnici izdvajaju Gavelline večeri, Gavella Fair te Krležine noći. Ipak, od novijih strateških aktivnosti djelatnici ističu i povezivanje s mladima i studentima putem osnivanja studentskog žirija za Gavella Fair, ali i suradnjom s portalima Studentski.hr, Ziher.hr, Srednja.hr i X-ica.com u vidu najava, recenzija i nagradnih natječaja.

Kao prednosti strateškog komuniciranja djelatnici navode sustavan rad na imidžu i odnosima s javnošću koji vodi do većeg dosega, većeg broja pretplatnika i više prodanih ulaznica. Kao glavna ograničenja i glavne poteškoće pri realizaciji aktivnosti strateške komunikacije djelatnici su naveli nedostatnu financijsku potporu te djelomičnu nesigurnost prema drukčijim načinima promocije.

Prva smetnja u maštovitom planiranju su financije jer kazališta općenito nemaju dostatnu novaca koliko u usporedbi imaju velike kompanije. Pomanjkanje sredstava u svim kazalištima, animiranje publike, osim svim komunikacijskim sredstvima, radi se i osobnim kontaktom. (Zaposlenik 2)

Mislim da kazalište treba više izlaziti prema publici i biti dostupnije. Veća otvorenost koja podrazumijeva i naš izlazak prema van, ali i ulazak ljudi u kazalište. Postoje jako puno ljudi kojima je jako zanimljivo i intrigantno kazalište iza rampe. (Zaposlenik 1)

Što se tiče uloge i utjecaja odjela marketinga i odnosa s javnošću na procese odlučivanja u kazalištu, djelatnici ističu kako je organizacijska hijerarhija u kazalištu nešto slobodnija u odnosu na korporativni sektor. Naime, na kolegijima koji se održavaju dva puta tjedno poštuju se sve zastupljene strane. Odjel marketinga i odnosa s javnošću pretežno ne odlučuje ravnopravno s upravljačkim i programskim dijelom, ali se njihovo mišljenje i dugoročno iskustvo itekako cijene i uvažavaju.

Mjesto i uloga publike u strateškoj komunikaciji

Uključenost svih sudionika autorskog tima pojedine predstave, zajednička ustrajnost prema uspješnom projektu te sinergija svih zaposlenih ključni su elementi, prema djelatnicima odjela marketinga i odnosa s javnošću, za recepciju svake kazališne predstave. Nadalje, stratešku komunikaciju, recepciju predstave i identitet kazališta djelatnici vide kao međudodnos koji se isprepliće.

Kada se odlučuje o programskoj koncepciji, na pitanje koliko kazalište treba zadovoljavati interese i očekivanja publike, a koliko biti samo pobornik umjetnosti, djelatnici su se složili da je kazališni repertoar odabran na temelju niza složenih odluka i rješenja.

To je jako teško odrediti jer u slaganju repertoara moraju biti zadovoljeni uvjeti jedne jako velike križaljke, ali baš jako velike. Od toga da se pokušaju angažirati svi glumci, od toga je li određena predstava više muški ili ženski komad po podjeli uloga. Moramo gledati da u repertoaru imamo barem jednog hrvatskog autora i jednog suvremenog. (Zaposlenik 1)

Naravno da dramaturzi i ostali koji sastavljaju repertoar gledaju isključivo samo artistski pristup, a malo manje se vodi računa o tome kako nas percipira publika i što ona očekuje od nas. U mom kazalištu ja, recimo, sa svog radnog mjesta imam sreću što dovoljno dobro i dostatno uvažavaju i moje mišljenje, dakle zajednički se razgovara na kolegijima. (Zaposlenik 2)

Naposljetku, pri strateškom planiranju odjel marketinga i odnosa s javnošću oslanja se pretežno na sustav mjerenja u vidu programa koji prati prodaju ulaznica. Jednako tako, analizira se i doseg te aktivnost na društvenim mrežama. Ipak, najvrjednija je povratna informacija publike koja do djelatnika dopire na razne načine, ponajprije izravnim kontaktom s gledateljima pri kupnji ulaznica na blagajni ili razgovorom poslije repertoarnih i premijernih izvedbi, kao i primanjem različitih pisanih poruka putem e-pošte i na društvenim mrežama.

FOKUS-GRUPE

U sljedećem kvalitativnom istraživanju analizirale su se premijerne predstave GDK-a „Gavella” u sezoni 2016./2017. Tako su nakon odgledanih pet predstava sudionici razgovarali o sljedećim temama: percepcija pojedinih elemenata kazališne izvedbe, doživljaj segmenata kazališne estetike, vrednovanje cjelokupne izvedbe pojedine predstave te imidž GDK-a „Gavella”. Budući da je za temu ovog rada relevantno samo pitanje o imidžu, u tu će se svrhu iz daljnjeg razmatranja izostaviti prve tri teme.

Korištena je metoda fokus-grupe jer je razvojem diskusije među sudionicima lakše proniknuti u razumijevanje jednog zajedničkog iskustva ili konkretnog problema, što doprinosi dinamičnosti i interaktivnosti (Daymon i Holloway, 2011: 242). Kao glavne prednosti metode navode se saznanja o razlozima za pozitivno, negativno ili neutralno mišljenje o određenoj temi ili problemu te razumijevanje ponašanja, motiva i značenja. Tijekom diskusije jedan ili dva člana mogu dominirati pa moderator u usmjeravanju razgovora ima važnu ulogu (Skoko i Benković, 2009).

Prema marketinškoj podjeli ciljanih skupina GDK-a „Gavella” formirane su četiri skupine. Sudionici su izabrani namjernim uzorkovanjem prema kriteriju odlazaka na predstave u GDK „Gavella” i posjećivanja ostalih kazališta. Također su bili podjednako zastupljeni po spolu i homogeni po dobi kao svojoj glavnoj karakteristici. Tako su u prvoj skupini „A” sudjelovali srednjoškolci u dobi od 15 do 20 godina, u drugoj skupini „B” studenti i mladi između 20 i 30 godina, u trećoj skupini „C” zaposleni srednje dobi između 30 i 50 godina,

a u četvrtoj skupini „D” starija populacija i umirovljenici od 50 do 80 godina. Ukupno je u gledanju predstava sudjelovalo 32 sudionika, dok je samoj diskusiji prisustvovalo njih 26. Šestorici sudionika zbog različitih neodgovodivih obaveza nije odgovarao zakazani termin fokus-grupe. Naposljetku, kao i kod dubinskih intervjua, svi su razgovori uz suglasnost snimljeni, a podaci obrađeni metodom sinteze i analize.

Glavni cilj ovog dijela istraživanja bio je stoga ispitati imidž GDK-a „Gavella” kao važan element strateške komunikacije. Kako je već izloženo, imidž je definiran kao predodžba, slika i sveukupni dojam psihološko-sociološke prirode koji javnosti imaju o organizacijama i raznim institucijama (Jugo, 2012: 294). Istraživačko pitanje koje je pri tome postavljeno glasi:

>Kakav je imidž GDK-a „Gavella” prema sudionicima fokus-grupa, tj. kakva je predodžba sudionika fokus-grupa o GDK-u „Gavella” i kako ocjenjuju to kazalište u odnosu na druga kazališta?

Imidž GDK-a „Gavella”

Srednjoškolska skupina opisala je kazalište kao moderno, provokativno i uvijek ispred svog vremena. Također su istaknuli kako predstava treba biti kompletna u svim elementima scenografije, kostimografije i radnje. Jednako tako pohvalili su pristup ozbiljnim temama na zabavan i humorističan način.

Vrlo moderno kazalište, s vrlo avangardnim izvedbama koje su često bazirane na psihološkom aspektu. (Sudionik A5)

Puno puta sam bila u Komediji, ali tamo se idem zabaviti i nasmijati. Ovdje ipak imaš neki osjećaj poslije toga, da razmisliš o tome. (Sudionica A7)

Gavella je puno pristupačnije i ležernije kazalište od HNK-a. (Sudionica A2)

U Gavelli imaju simboliku, a radnja je shvatljiva. U ZKM-u simbolika je velika, a od radnje ništa ne skužiš. (Sudionik A4)

Mora biti usklađeno s temom, ne može se sve uzeti apstraktno ili zabavno. Nešto mora biti ozbiljno. Gavella to dobro radi. Spoj između ležernih predstava i onih koji te ostave paf koliko je to duboko. (Sudionica A3)

Međutim, studenti i mladi prepoznaju kazalište kao prestižno i konvencionalno kazalište sa svojom građanskom publikom. Također ga povezuju sa svojim srednjoškolskim iskustvom, a posebno su istaknuli odgojnu i obrazovnu ulogu.

Gavella je važno kazalište koje je učeno na teorijama i radovima Branka Gavella, i zasnovano na njegovoj poetici. Zato ne tradicionalno, već lektirno kazalište. Književnost, i to visoka književnost, i u tome su dosljedni. Podržavam to. Na pola puta su između ZKM-a i HNK-a. Ne znaju hoće li biti bastion kulture i baviti se stečevinama ili da su noviji, u korak s vremenom i baviti se stvarima kojima se druga kazališta bave. (Sudionik B1)

Dođem u ZKM i šokira te ono što izvode. Kad dođem u Gavellu znam da ću pogledati neku predstavu koja, ne mora značiti da će biti kvalitetna, ali će biti gledljiva. Kad dođem u ZKM, ne znam što očekivati. Znači, nekad znam pogledati super predstavu, a nekad se pitam: Bože, što ja to gledam? (Sudionica B4)

Skupina srednje dobi okarakterizirala je kazalište kao tradicionalno i dramsko kazalište s predstavama za generaciju iznad pedeset godina.

Žele povezati HNK iskustvo sa ZKM-om. HNK ima samo klasična djela, a Gavella ipak uzima modernije tekstove kao u ZKM-u, ali ih napravi na klasičan način. (Sudionica C5)

Gavella je klasična, konzervativna i kao da imaju zastoj u moralu. Ja nemam problema s moralom u kazalištu. To je kazalište, stvari mogu ići daleko koliko god žele. (Sudionik C3)

Kada GDK „Gavella” uspoređuju s drugim kazalištima, sudionici naglašavaju jasnu poziciju HNK-a i ZKM-a kao radikalnih na jednoj odnosno drugoj strani, dok se GDK „Gavella” nalazi u sredini.

Sudionici starije skupine prepoznali su i tradiciju i dugotrajnu povijest kao najveće vrijednosti koje i danas oblikuju imidž kazališta. Međutim, u odnosu na prošla vremena, sudionici su primijetili pomak prema suvremenim tekstovima i temama. Prepoznali su i značajnu obrazovnu ulogu.

Pozitivno sve. Ansambl je kvalitetan, vrhunski. Samo ovisi koji je izbor predstave. Gavella treba odgovajati publiku za sebe. Stalno kontaktirati i ciljati na srednju školu. (Sudionik D1)

Ja se sjećam Gavelle dok sam studirala, to su uglavnom bile teške drame, karakteristične za Gavellu. Sad je komparacija pozitivna. Jedna Gavella koja je postala suvremena. Svaka predstava otvara vrata za sve generacije, otvorena vrata od onoga kalupa. (Sudionica D2)

Drama čini Gavellu, i književnost, i kvaliteta, nešto ozbiljno i klasično, ali u stvari opet suvremeno i zanimljivo. (Sudionica D4)

Različite grupe tako su imale svoju predodžbu GDK-a „Gavella” koja je povezana ponajprije s odgojnom ulogom te dugotrajnom tradicijom i poviješću. GDK „Gavella” također je percipirano kao kazalište na razmeđu tradicionalnog i konvencionalnog te suvremenog i modernog.

ANKETA

Anketa kao neeksperimentalno istraživanje kojim se neizravno mjeri ponašanje pogodna je, prema Goranu Milasu (2009: 395-396), za prikupljanje različitih podataka o demografskim obilježjima, društvenom ili fizičkom okruženju, ponašanju te mišljenju i stavovima. Također, s obzirom na opseg podataka i spoznajni domet, Vesna Lamza Posavec (2004: 76-77) izdvaja ekstenzivne i intenzivne ankete, a u odnosu na tehniku prikupljanja postoje terenske i telefonske te ankete provedene poštom i pomoću novih tehnologija.

Anketa je u ovom kvantitativnom istraživanju intenzivna jer se prikupljaju informacije od relativno malog broja ispitanika te terenska, provedena pismeno. Uzorak je anketnog upitnika neprobabilistički s obzirom na to da nije izabran prema kriteriju matematičke vjerojatnosti te dobrovoljan jer je posrijedi posebna i relativno homogena populacija, a razmjerno malena i raspršena. Posjetitelji blagajne kazališta tako su dobrovoljno mogli ispuniti anketni upitnik, čime je osigurano sudjelovanje ispitanika koji zaista posjećuju kazalište i gledaju predstave GDK-a „Gavella”. Uzorak je obuhvatio 103 ispitanika, što čini otprilike 30 % gledatelja jedne predstave u GDK-u „Gavella”, a ispunjavanje anketnog upitnika odvijalo se u prostoru blagajne kazališta, gdje su blagajnice zamolile kupce ulaznica za sudjelovanje u istraživanju koje je bilo anonimno.

Anketnim istraživanjem namjeravala se utvrditi sociodemografska struktura kazališne publike GDK-a „Gavella” te njihove navike i očekivanja. Tako je glavni cilj istraživanja bio ispitati obilježja i preferencije publike GDK-a „Gavella” kao dijela kulturne javnosti.

Ovaj opći cilj istraživanja može se podijeliti na nekoliko specifičnih ciljeva:

- >istražiti profil posjetitelja GDK-a „Gavella” s obzirom na dob, spol i obrazovanje
- >utvrditi kanale informiranja publike o GDK-u „Gavella”
- >ispitati učestalost i razloge odlaska u kazalište.

Postavljena istraživačka pitanja bila su sljedeća:

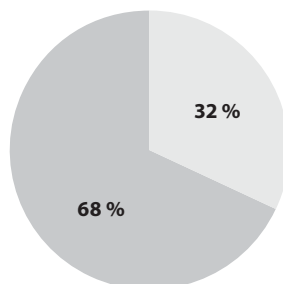
- >Koliko puta posjetitelji posjećuju izvedbe GDK-a „Gavella” u jednoj godini?
- >Kako se posjetitelji informiraju o izvedbama GDK-a „Gavella” i koji je oblik informiranja najčešći?
- >Što posjetitelji izdvajaju kao glavnu vrijednost GDK-a „Gavella”?
- >Koji je posjetiteljima primarni odabir kazališne izvedbe nakon GDK-a „Gavella”?
- >Što posjetitelje GDK-a „Gavella” privlači na odlazak u druga kazališta?
- >Koja je prema posjetiteljima GDK-a „Gavella” uloga kazališta? Propituje li ono društvenu stvarnost te budi emocije i suosjećanje? Ili kazalište ima neku drugu ulogu? Ako da, koju?

Rezultati

Početna pitanja uključivala su sociodemografska obilježja ispitanika, pa su među ispitanicima bila 33 muškaraca (32 %) i 70 žena (68 %), što je približno dvije trećine. Kada je riječ o profilu ispitanika s obzirom na dob, 15 ispitanika (15 %) bilo je u dobi između 15 i 20 godina, 34 ispitanika (33 %) u dobi između 21 godine i 30 godina te također 34 ispitanika (33 %) u dobi između 31 godine i 50 godina. Naposljetku, 20 ispitanika (19 %) imalo je između 51 godine i 80 godina. Nadalje, visoku stručnu spremu ima 51 ispitanik (50 %), a višu 23 ispitanika (22 %). Ispitanika koji imaju srednju stručnu spremu je 27 (26 %), dok je po jedan ispitanik kvalificirani ili visokokvalificirani radnik ili radnica (2 %).

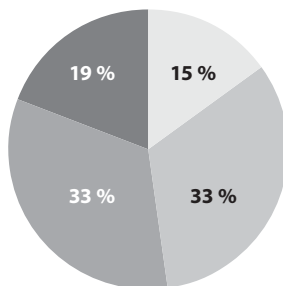
Zaokružite svoj spol.

M
Ž



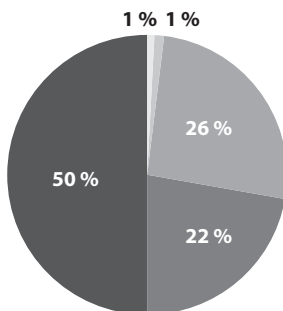
Napišite koliko imate godina.

16-20
21-30
31-50
51-80



Koji stupanj obrazovanja imate završen?

KV
VKV
SSS
VŠS
VSS



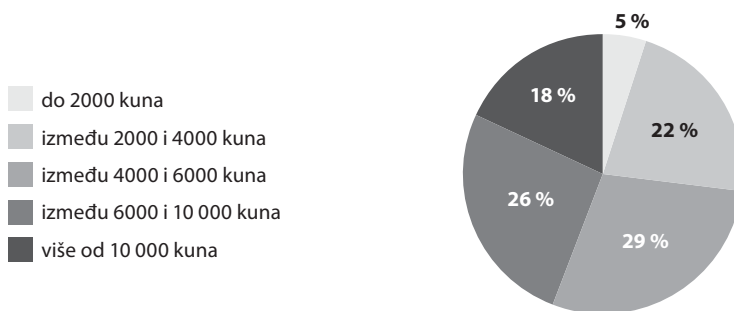
▲ Graf 1.

Profil posjetitelja GDK-a „Gavella”
s obzirom na spol, dob i obrazovanje,
N = 103

U kojem ste radnom odnosu?

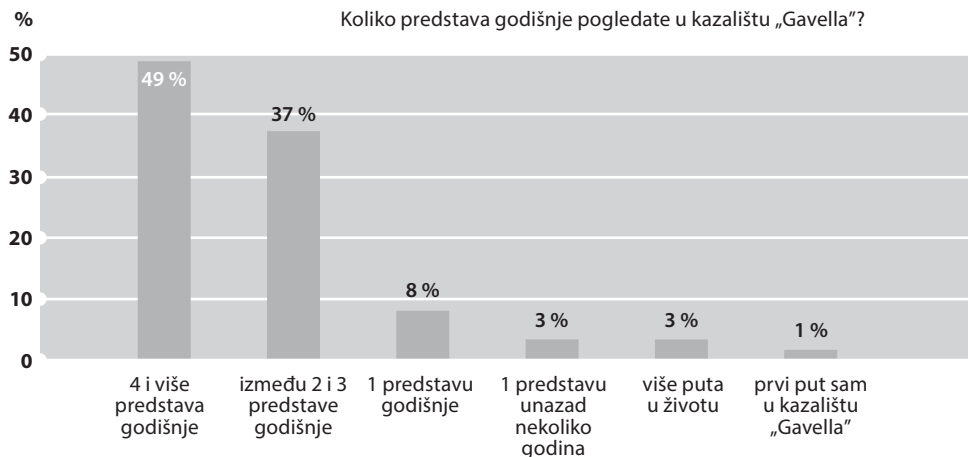


Koliko iznose mjesečni prihodi po članu Vašeg kućanstva?



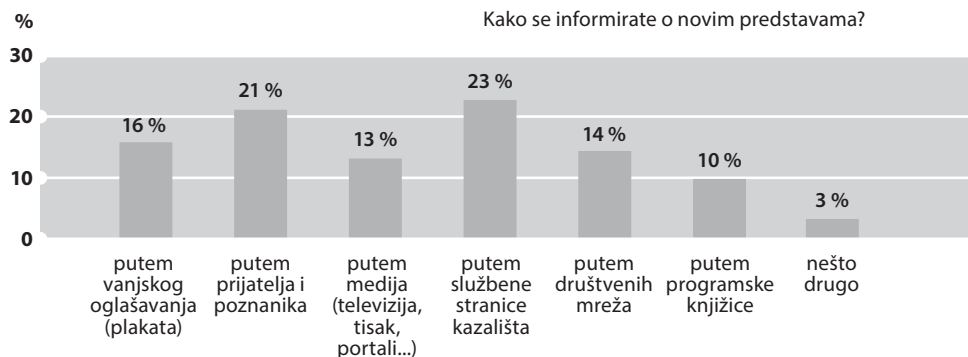
▲ Graf 2.
 Profil posjetitelja s obzirom na radni odnos
 i mjesečne prihode po članu kućanstva,
 N = 103

U četvrtom pitanju koje se ticalo radnog odnosa 47 ispitanika (46 %) izjavilo je da su zaposleni. Studenata je bilo 19 (18 %), a nezaposlenih je bilo 15 (14 %). Jednaki broj ispitanika, 11 (10 %), bili su učenici srednje škole i umirovljenici. Nadalje, peto pitanje odnosilo se na mjesečne prihode po članu kućanstva. Najviše ispitanika, njih 29 (29 %), po članu obitelji raspolaže s 4000 do 6000 kuna, a slijedi ih 26 ispitanika (26 %) sa 6000 do 10 000 kuna po članu obitelji. Između 2000 i 4000 kuna po članu obitelji imaju 22 ispitanika (22 %), a s više od 10 000 kuna raspolaže 18 ispitanika (18 %). Pet ispitanika (5 %) ima do 2000 kuna po članu obitelji, dok se troje ispitanika nije izjasnilo. Rezultati prethodnih pitanja pokazuju da su ispitani uglavnom visokoobrazovani, u radnom odnosu i srednjeg do visokog imovinskog statusa.



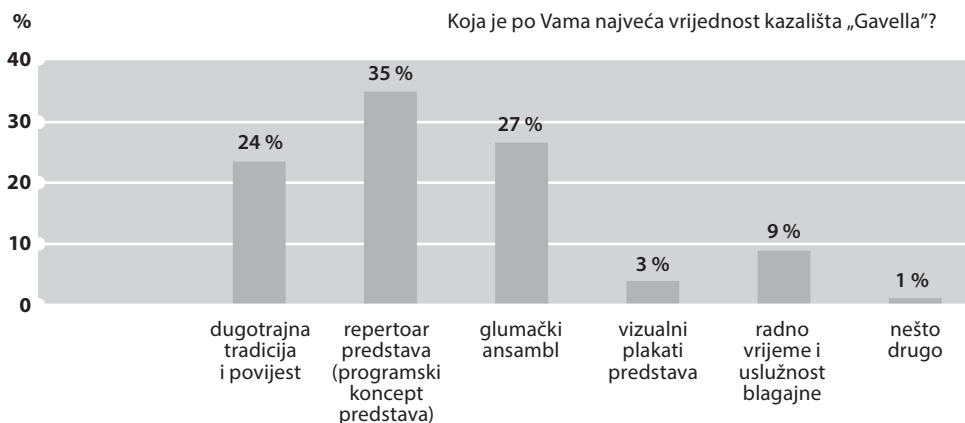
▲ Graf 3.
Broj predstava koje ispitanici godišnje pogledaju u GDK-u „Gavella“,
N = 103

Na pitanje koliko predstava godišnje pogledaju u GDK-u „Gavella“ od 103 ispitanika njih je 50 (49 %) odgovorilo da pogleda četiri i više predstava, a 38 (37 %) dvije ili tri predstave. Jednu predstavu godišnje pogleda njih osam (8 %). Troje ispitanika (3 %) pogledalo je jednu predstavu unazad nekoliko godina, a troje (3 %) je predstave gledalo više puta u životu. Jedan je ispitanik bio prvi put u kazalištu. Podaci o posjećenosti kazališta pokazuju kako je posrijedi redovita publika koja pogleda gotovo svaku premijernu predstavu kazališta, kojih je za vrijeme jedne sezone od četiri do šest.



▲ Graf 4.
Način informiranja ispitanika o novim predstavama,
N = 103

Sljedeće pitanje odnosilo se na izvore informiranja o novim predstavama, a ispitanici su se mogli odlučiti za najviše tri odgovora. Rezultati pokazuju izrazitu raznolikost izvora informiranja, no ipak prevladavaju dva. Tako se najviše ispitanika, njih 49 (23 %), opredijelilo za službenu mrežnu stranicu kazališta, dok ih je 45 (21 %) istaknulo kako se informira putem prijatelja i poznanika. Putem vanjskog oglašavanja (plakata) informira se 34 ispitanika (16 %), putem društvenih mreža 29 (14 %), putem medija 27 (13 %), a putem programske knjižice njih 22 (10 %). Ostalih sedam ispitanika (3 %) navelo je da je način informiranja nešto drugo od navedenog.



▲ Graf 5.
Stav ispitanika o najvećoj vrijednosti GDK-a „Gavella“,
N = 103

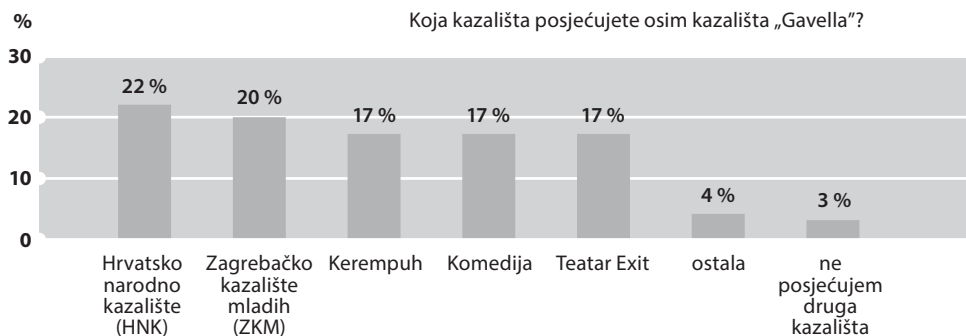
Od ponuđenih odgovora na osmo pitanje o vrijednosti kazališta moglo se zaokružiti dva odgovora, od kojih je najzastupljeniji bio repertoar predstava kao programski koncept kazališta. Tu je vrijednost odabralo 62 ispitanika (35 %), a slijedi glumački ansambl s 49 ispitanika (27 %) te dugotrajna tradicija i povijest s 43 ispitanika (24 %). Radno vrijeme i uslužnost blagajne kao vrijednost navelo je 17 ispitanika (9 %), a vizualne plakate njih šest (3 %). Dvoje ispitanika (1 %) misli da je najveća vrijednost kazališta nešto drugo od navedenog.

Na pitanje o tome odlaze li u druga kazališta, čak je 100 ispitanika dalo potvrđan odgovor (97 %), dok ih je troje dalo negativan odgovor (3 %).

Posjećujete li druga kazališta osim kazališta „Gavella“?

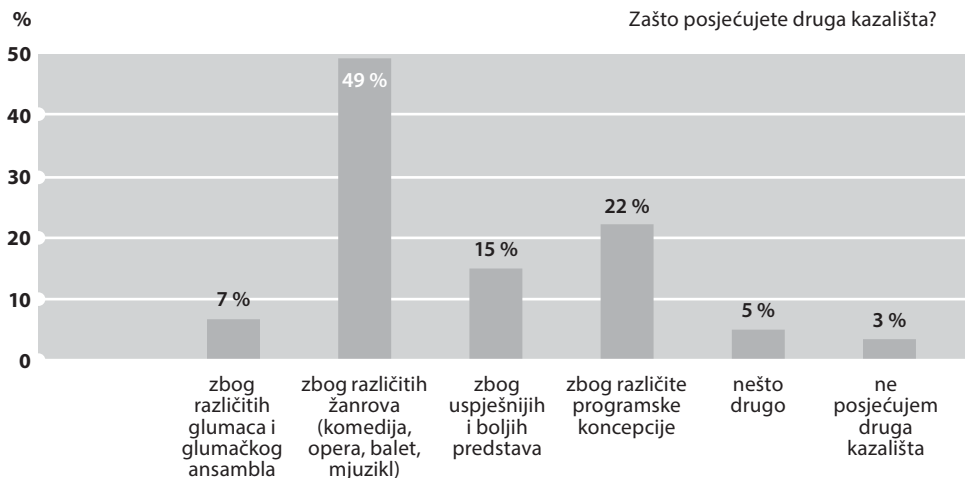


▲ Graf 6.
Odlazak ispitanika u druga kazališta,
N = 103



▲ Graf 7.
Kazališta koja ispitanici posjećuju osim GDK-a „Gavella“,
N = 103

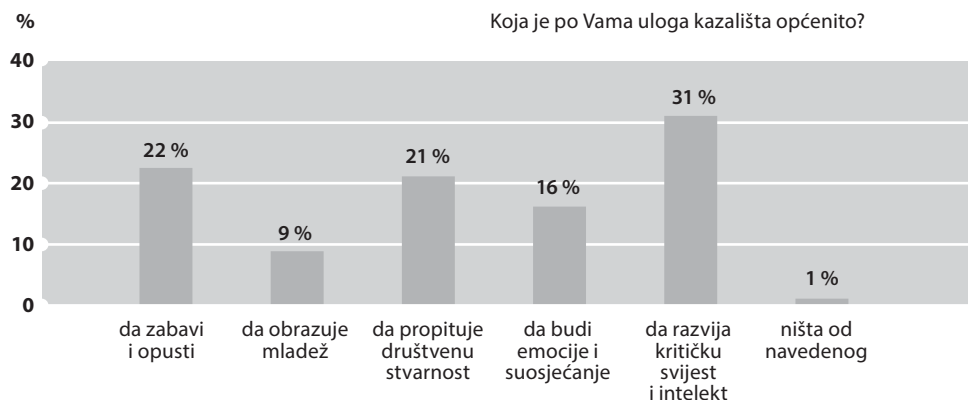
Nadalje, ispitanici su se na pitanje o drugim kazalištima koja posjećuju mogli izjasniti za najviše tri odgovora. To je rezultiralo gotovo jednakom zastupljenošću svih najvažnijih kazališta u Zagrebu. Najposjećenije je tako Hrvatsko narodno kazalište koje je navelo 56 ispitanika (22 %). Drugo po redu je Zagrebačko kazalište mladih s 50 ispitanika (20 %), dok su „Komedija“ „Kerempuh“ i Teatar EXIT podjednako zastupljeni s 43 ispitanika (17 %). Desetero ispitanika (4 %) izabralo je druga kazališta, među kojima se najviše ističe Teatar &TD.



▲ Graf 8.
Razlozi posjećivanja drugih kazališta,
N = 103

Na jedanaesto pitanje bilo je moguće odabrati samo jedan ponuđen odgovor, a kao glavni razlog za odlazak u druga kazališta 50 ispitanika (49 %) navelo je različite žanrove. Uvjerljiv odabir raznovrsnog kulturnog sadržaja nastavlja se na prethodno utvrđenu preferenciju odlaska u razna druga kazališta. Ipak, na odlazak u druga kazališta zbog različite programske koncepcije odlučilo se 23 ispitanika (22 %), dok zbog uspješnijih predstava njih 15 (15 %). Nadalje, zbog različitih glumaca i glumačkog ansambla u druga kazališta odlazi sedam ispitanika (7 %), a druge je razloge navelo petero ispitanika (5 %).

Posljednje, dvanaesto pitanje odnosilo se na općenitu ulogu kazališta, a ispitanici su mogli izabrati najviše dva odgovora. Tako se razvoj kritičke svijesti i intelekta ističe kao presudna uloga za 60 ispitanika (31 %). Slijede zabava i opuštanje, za što se odlučilo 43 ispitanika (22 %), te propitivanje društvene stvarnosti, za što se odlučilo 40 ispitanika (21 %). Emocije i suosjećanje važne su za 32 ispitanika (16 %), dok je obrazovanje mladeži ključno za 17 ispitanika (9 %). Od navedenih uloga nijedna nije zadovoljavajuća za svega dvoje ispitanika (1 %).



▲ Graf 9.
Stav ispitanika o ulozi kazališta u društvu,
N = 103

RASPRAVA

Metodom dubinskog intervjua ispitani su zaposlenici odjela marketinga i odnosa s javnošću GDK-a „Gavella“. Prema njima identitet kazališta „Gavella“ nastao je na temeljima osnivača, a od ostalih se kazališta GDK „Gavella“ razlikuje po dugotrajnoj tradiciji i nje-govanju dramskog repertoara. Nadalje, u informiranju se koriste kako tradicionalni tako i novi mediji, stoga su sredstva komunikacije i promotivni kanali raznovrsni, primjereni svakoj ciljanoj skupini. Kao glavne prednosti strateške komunikacije djelatnici navode su-stavan i dugotrajan rad koji donosi najbolje rezultate u budućnosti, a od poteškoća pri realizaciji aktivnosti strateške naravi naglašavaju nedostatnost financijskih sredstava te nedovoljno povjerenje upravljačkog dijela i autorskog tima prema inovacijama. Među-tim, odjel marketinga i odnosa s javnošću zajedno sudjeluje na kolegijima s upravljačkim i programskim dijelom kazališta te svojim mišljenjima i iskustvima pridonose konačnim odlukama. Treba naglasiti da pri realizaciji programske koncepcije mora biti zadovoljeno mnoštvo raznovrsnih uvjeta o kojima ovisi odabir dramskih tekstova, ali se pri tome manje uvažavaju interesi publike, a više umjetnički zahtjevi struke.

Nadalje, imidž GDK-a „Gavella“ ispitan je metodom fokus-grupa u kojima je sudjelova-lo 32 ispitanika okupljenih u četiri skupine homogene prema dobi. Utvrđeno je kako sudi-onici imaju različite predodžbe povezane s očekivanjima i prethodnim iskustvima. Naime, srednjoškolska skupina nije opterećena povijesnim nasljeđem te kazalište opisuje moder-nim i inovativnim, dok su sve ostale dobne skupine itekako svjesne tradicije i stečevina na kojima je kazalište nastalo. Ističu kako se njegov imidž promijenio upravo zbog program-ske koncepcije koja teži suvremenijim tekstovima i kazališnim tehnikama. Studenti i mladi prihvatili su novi smjer dvojako, ispitanici srednje dobi zbunjeni su različitim pristupima,

dok je najstarija skupina promjenu ocijenila najpozitivnije. Svi su sudionici naglasili značajan rad kazališta na obrazovanju i odgoju mladih postavljanjem lektirnih naslova.

Naposljednju, rezultati anketnog istraživanja provedenog među publikom GDK-a „Gavella” pokazali su kako su zastupljeni gledatelji oba spola i svih dobni skupina te da su pretežno visoko obrazovani, u radnom odnosu i srednjeg do visokog imovinskog statusa. Također, gotovo polovica ispitanika u jednoj godini pogleda četiri i više predstava, a njih 37 % dvije ili tri predstave. Posjetitelji tako pogledaju većinu premijernih predstava u sezoni. Nadalje, najviše ispitanika, 23 %, kao izvor informiranja o izvedbama navodi službenu mrežnu stranicu kazališta, dok 21 % ispitanika ističe da se informira putem prijatelja i poznanika. Za najveći broj ispitanika, njih 35 %, glavna vrijednost GDK-a „Gavella” jest repertoar predstava, a osim za predstave u GDK-u „Gavella” 22 % ispitanika najčešće se odlučuje za predstave u Hrvatskom narodnom kazalištu. Na izvedbe u ostala kazališta 49 % ispitanika odlazi zbog potrebe za raznolikim sadržajima. Konačno, kao najveću ulogu kazališta 31 % ispitanika ističe razvoj kritičke svijesti i intelekta.

ZAKLJUČAK

Za razliku od upravljanja složenijim organizacijama upravljanje kazalištem kao kulturnom institucijom pokazuje karakterističnu međuzavisnost komunikacije, marketinga i menadžmenta. Povezanost tržišnog i umjetničkog pristupa ogleda se u kazališnoj produkciji koju čini proizvodni ciklus, koji započinje umjetničkom idejom, a završava premijerom kao konačnim ostvarenjem predstave. Međutim, kako bi predstava kao kazališni proizvod iz sezone u sezonu dopirala do publike, u okviru strateškog planiranja neophodno je osmisliti strategiju, postaviti ciljeve i taktike te provesti zadane aktivnosti. Tako je u kontekstu nedovoljne kulturne potrošnje, a s ciljem razvoja publike i javne prepoznatljivosti, predmet istraživanja ovog rada kazališna publika i strateška komunikacija odnosa s javnošću na primjeru Gradskog dramskog kazališta „Gavella”.

Cilj prvog istraživanja provedenog metodom dubinskog intervjua bio je utvrditi kako djelatnici GDK-a „Gavella” doživljavaju stratešku komunikaciju kazališta. Nadalje, cilj drugog istraživanja, u kojemu je korištena metoda fokus-grupa, bio je analizirati imidž GDK-a „Gavella” te recepciju predstava kao programskog sadržaja kod publike. Konačno, cilj trećeg istraživanja bio je ispitati obilježja i preferencije publike GDK-a „Gavella”, pri čemu je korištena metoda ankete. Kombiniranim kvantitativnim i kvalitativnim metodama mogu se s jedne strane ispitati znanje, navike, mišljenja i preferencije te s druge strane dublja razmišljanja, obrazloženja i argumentacije. Tako se o predmetu interesa dobiva potpuni istraživački uvid faktografske i eksplanatorne prirode.

Iz komparativne analize rezultata provedenih istraživanja može se iznijeti nekoliko zaključaka. Podatak kako se gledatelji GDK-a „Gavella” gotovo podjednako informiraju putem službene mrežne stranice te putem prijatelja i poznanika pokazuje da je predstava kod kazališne publike još uvijek umjetnički proizvod koji se prodaje sam od sebe. Naglašavaju to i djelatnici odjela marketinga i odnosa s javnošću kada izdvajaju usmenu predaju

kao jedan od vrlo učinkovitih načina promocije predstava i kazališta. S tim u vezi je i razmišljanje djelatnika kako je identitet izgrađen onda kada gledatelji unaprijed znaju što očekivati u kojem kazalištu. Da GDK „Gavella” ima prepoznatljiv repertoar potvrđuje podatak kako je ispitanima u anketi najveća vrijednost programski koncept kazališta. Upravo zbog jasnog umjetničkog sadržaja ispitanici su pokazali gotovo jednake sklonosti prema ostalim zagrebačkim kazalištima u koja ponajviše idu zbog različitih žanrova. Publika tako konzumira različite kulturne sadržaje koje prepoznaje u svakom kazalištu. Najznačajnija pak uloga kazališta za njih jest razvoj kritičke svijesti i intelekta, što je i pretpostavljena zadaća umjetnosti.

Rezultate ankete dodatno pojašnjavaju analize fokus-grupa čiji su sudionici odgledali pet premijernih predstava u sezoni 2016./2017. Tako su, kada je riječ o identitetu, sudionici izrazito lako uočili tendencije novog usmjerenja GDK-a „Gavella”. Jasan kazališni repertoar potvrđen u anketama u fokus-grupi dublje je ispitan. Naime, s jedne strane, studenti i mladi te srednja i starija populacija GDK „Gavella” vide kao ozbiljno i klasično dramsko kazalište s lektirnim naslovima visoke književnosti, utemeljeno na tradiciji redatelja i glumca Branka Gavella. S druge strane, navedene su grupe prepoznale i pomak prema suvremenijim naslovima i modernijim izričajima na poziciji između Hrvatskog narodnog kazališta i Zagrebačkog kazališta mladih. Zaokret su najviše istaknuli i pozitivno ocijenili upravo najstariji sudionici s desetljećima kazališnog iskustva iza sebe. Srednjoškolci, kao najmlađa skupina, također su potvrdili moderan i provokativan pristup ozbiljnim temama s naglaskom na humoristične elemente.

Analiza dubinskih intervjua djelatnika odjela marketinga i odnosa s javnošću pokazala je očitu namjeru promjene imidža putem drukčijeg odabira naslova i izvedbenog izričaja, a čiju je uočljivost, pa time i uspješnost, potvrdila analiza fokus-grupa. Imidž kao važan element strateške komunikacije u kazalištu kao kulturnoj instituciji ponajprije se, dakle, ogleda u repertoaru te bi aktivnosti odnosa s javnošću trebale popratno poduprijeti i ojačati programske promjene. Tek se na pitanju prakse i iskustva strateške komunikacije ispitanih djelatnika može dobiti konkretniji strateški pristup u planiranju odnosa s javnošću. Naime, *rebranding* je povezan s pridobivanjem mlađe publike i odgajanjem buduće publike. Budući da su mladi trenutno ciljana skupina GDK-a „Gavella”, strateška komunikacija provodi se putem društvenih medija, povezivanjem sa studentskim portalima i organizacijom festivala namijenjenih mladim dramskim umjetnicima.

Unatoč malom uzorku, na kojem se međutim odražava i općeniti profil odjela odnosa s javnošću i marketinga jedne kulturne organizacije, analiza dubinskih intervjua podcrtala je nekoliko teorijskih pretpostavki. Prvo, brendiranje se ponajprije provodi djelovanjem iznutra prema vani, što znači da se imidž kazališta izgrađuje programskom koncepcijom i repertoarom s jedne strane te internom komunikacijom svih zaposlenika s druge strane. Ipak, komunikacija putem novih medija jednako je ključna za ciljanu skupinu mladih. Drugo, zbog zakonski propisanog ustroja upravljanje gradskim kazalištem, kao i poslovno te umjetničko vodstvo, preuzima imenovani ravnatelj ili ravnateljica. Ipak, upravljački model hijerarhijske naravi u teoriji ne provodi se u praksi, gdje se strateške odluke većinom donose u suradnji s ostalim odjelima, pa tako i u suradnji s odjelom marketinga i odnosa s

javnošću. Treće, za promoviranje premijernih predstava i prodaju ulaznica kazalište koristi model tiskovne agenture i publiciteta te javnog informiranja, što se odnosi na promotivne kanale i tradicionalne medije. Međutim, s ciljem pridobivanja mlađe publike, novi mediji u dvosmjerno simetričnom modelu zauzimaju sve veću važnost zbog interaktivne komunikacije zabavnog, informativnog i multimedijskog sadržaja. Naposljetku, četvrtim istraživačkim pitanjem o poziciji publike potvrdilo se kako je kazalište prije svega umjetnička, a tek onda profitna organizacija.

Iako kvalitativne metode ne omogućavaju generalizaciju rezultata, već nude interpretaciju i dublje razumijevanje predmeta istraživanja, zbog specifičnosti kulture kao područja interesa te malog kazališnog tržišta istraživački uvid u odjel odnosa s javnošću i marketinga jednog kazališta može se u hrvatskom kontekstu smatrati znanstvenim i pragmatičnim doprinosom. Ipak, kako je sinergija u kulturnim institucijama izuzetno značajna, za daljnje bi razumijevanje strateške komunikacije bilo potrebno ispitati djelatnike ostalih odjela upravljačkog i programskog dijela kazališta te usporediti rezultate takvih istraživanja u nekoliko organizacija u kulturi. S obzirom na to da su ovdje dobiveni rezultati naznačili razlike u mišljenjima i iskustvima ispitanika različitih dobni skupina, za buduće komunikacijske strategije od velikog bi značenja bila i istraživanja usmjerena prema ciljanim publikama.

Literatura

- >Antolović, Jadran (2009) *Menadžment u kulturi*. Zagreb: Hadrian.
- >Banović, Snježana (2013) *Kazalište krize*. Zagreb: Durieux.
- >Batušić, Nikola (1992) Istraživanje publike: zapostavljeno poglavlje hrvatske teatrologije, str. 259-269, u: Hećimović, Branko (ur.) *Krležino kazalište danas: zadaci i dostignuća suvremene hrvatske teatrologije / Krležini dani u Osijeku, 1987 – 1990 – 1991*. Osijek: Hrvatsko narodno kazalište i Pedagoški fakultet, Zagreb: Zavod za književnost i teatrologiju.
- >Collins, James C. i Porras, Jerry I. (1996) Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review* 74 (5): 65-77.
- >Daymon, Christine i Holloway, Immy (2011) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London & New York: Routledge. DOI: 10.4324/9780203846544.
- >Dragojević, Sanjin i Dragičević Šešić, Milena (2008) *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Zagreb: Jesenski i Turk.
- >Grad Zagreb (2015) *Strategija kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022*. <http://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/04%20Strategija.pdf> (15.11.2018.).
- >Gradsko dramsko kazalište „Gavella“ (2018) *Povijest teatra u Frankopanskoj*. http://www.gavella.hr/o_kazalistu/povijest_teatra_u_frankopanskoj (17.11.2018.).
- >Gregory, Anne (2006) *Odnosi s javnošću: planiranje i upravljanje kampanjama*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- >Grunig, James E. (2010) Konceptualizacija kvantitativnog istraživanja u odnosima s javnošću, str. 121-156, u: van Ruler, Betteke; Tkalac Verčić, Ana i Verčić, Dejan (ur.) *Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- >Hansen, Louise Ejgod (2015) Behaviour and Attitude: The Theatre Talks Method as Audience Development. *International Journal of Cultural Policy* 21 (3): 344-359. DOI: 10.1080/10286632.2014.904299.
- >Iveković, Ozana (2009) Od kazališne publike do kazališnog događaja. *Kazalište: časopis za kazališnu umjetnost* 12 (39/40): 46-55.
- >Jugo, Damir (2012) *Strategije odnosa s javnošću*. Zagreb: Profil knjiga i Novelti Millenium.

- >Jugo, Damir; Aunedi Medek, Mario i Mihanović, Lovorka (2015) Strategic Communication in Culture: Analysis and Communication Recommendations for Croatian National Theatre in Zagreb, str. 3-18, u: Verčić, Dejan; Jugo, Damir i Ciboci, Lana (ur.) *Reconciling the Traditional and Contemporary: The New Integrated Communication*. Zagreb: Edward Bernays College of Communication Management.
- >Lamza Posavec, Vesna (2004) *Metode društvenih istraživanja*. Zagreb: Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu.
- >Leko-Šimić, Mirna i Biloš, Antun (2017) Theatre Marketing: Using Websites to Attract Young Target Audience. *Irish Business Journal* 10 (1): 32-49.
- >Lončar, Vitomira (2008) Kazalište u Hrvatskoj i mladi (1950 – 2007). *Kazalište: časopis za kazališnu umjetnost* 11 (33/34): 108-124.
- >Lukić, Darko (2006) *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti: organizacija, planiranje, proizvodnja i marketing u kazalištu*. Zagreb: Hrvatski centar ITI.
- >Lukić, Darko (2009) Cijeli svijet su publike: stanje istraživanja publika u suvremenoj zapadnjačkoj teatrologiji. *Kazalište: časopis za kazališnu umjetnost* 12 (39/40): 24-45.
- >McDonald, Heath i Harrison, Paul (2002) The Marketing and Public Relations Practices of Australian Performing Arts Presenters. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7 (2): 105-117. DOI: 10.1002/nvsm.172.
- >Milas, Goran (2009) *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Slap.
- >Ministarstvo kulture (2017) *Strateški plan Ministarstva kulture 2018. – 2020*. <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=19609> (15.11.2018.).
- >Mølle Lindelof, Anja i Hansen, Louise Ejgod (2015) Talking about Theatre: Audience Development through Dialogue. *Participations: Journal of Audience & Reception Studies* 12 (1): 234-253.
- >Pap, Ana; Dlačić, Jasmina i Ham, Marija (2017) What Makes the Theatre Audience Return? The Role of Engagement in Predicting Future Behavior, str. 423-435, u: Marković, Suzana i Smolčić Jurdana, Dora (ur.) *Conference Proceedings of International Scientific Conference ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe*. Opatija: University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management. DOI: 10.20867/tosee.04.38.
- >Potter, Lester R. (2008) *Komunikacijski plan: srž strateških komunikacija*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- >Sauter, Willmar (2000) *The Theatrical Event: Dynamics of Performance and Perception*. Iowa City: University of Iowa Press.
- >Scollen, Rebecca (2007) Theatre Talks Evolve into Talking Theatre, str. 46-58, u: Feiler, Yael; Hoogland, Rikard i Westerling, Kalle (ur.) *Willmar in the World: Young Scholars Exploring in the Theatrical Event*. Stockholm: Stockholm University.
- >Skoko, Božo i Benković, Vanesa (2009) Znanstvena metoda fokus grupa – mogućnosti i načini primjene. *Politička misao: časopis za politologiju* 46 (3): 217-236.
- >Tafra-Vlahović, Majda (2012) *Komunikacijski menadžment: strategija, modeli, planiranje*. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
- >Wood, Emma (2007) Korporativni identitet, str. 115-136, u: Theaker, Alison; Bratko, Ljudmila i Hajoš, Boris (ur.) *Priručnik za odnose s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- >Zlatař, Andrea (2008) Izazov ili upute za upravljanje kulturnim ustanovama i umjetničkim udrugama (predgovor), str. 11-22, u: Dragojević, Sanjin i Dragičević Šešić, Milena (ur.) *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Zagreb: Jesenski i Turk.

STRATEGIC PLANNING AND PUBLIC RELATIONS IN CULTURE: THE EXAMPLE OF THE "GAVELLA" DRAMA THEATRE

Karolina Zelenika :: Tanja Grmuša :: Jelena Jurišić

ABSTRACT *In the sector of culture, similarly to the role of firms in the corporate sector, theatres have the task of informing and maintaining the relationship with the audience. These tasks are mainly carried out by marketing and PR departments, or advertising. Due to specific organization of public relations, two qualitative and one quantitative research studies were conducted in the "Gavella" Drama Theatre. The goal of the first research, through the method of in-depth interview, was to determine how the employees of the "Gavella" Drama Theatre see the strategic communication of the theatre. The goal of the second research was to investigate the image of the "Gavella" Drama Theatre and the reception of performances through the method of focus group. The goal of the third research was to examine the characteristics and user preferences of the "Gavella's" audience through the method of survey. The conclusions of the research show bidirectional influence: the influence of the theatre's image on individual expectations of spectators through the repertoire, and the influence of strategic communication on the theatre's image.*

KEYWORDS

IMAGE, THEATRE AUDIENCE, THEATRE TALKS, CULTURE, PUBLIC RELATIONS IN CULTURE, STRATEGIC PLANNING

Authors note

Karolina Zelenika :: graduated in Communication studies from the University Department of Croatian Studies, University of Zagreb, and graduated in Sociology from the Faculty of Social Sciences and Humanities, University of Zagreb, Croatia :: karolina.zelenika@gmail.com

Tanja Grmuša :: Zagreb School of Business, Zagreb, Croatia :: tanja.grmusa@pvzg.hr

Jelena Jurišić :: University Department of Croatian Studies, University of Zagreb, Croatia :: jjurismic@hrstud.hr

This article gives an overview of a part of the research results which originate from the Master thesis *The importance of public in the strategic communication of cultural institutions: the example of CDT "Gavella"* by Karolina Zelenika, completed and defended on 28 September 2017, under the supervision of Jelena Jurišić, PhD, Assistant Professor, and Tanja Grmuša, PhD, University of Zagreb, University Department of Croatian Studies